投資育成ビジネススクール

目標予算を達成させる力を6ヶ月で身につける

営業マネージャー特訓コース（全６回）

第３期

2012年4月25日(水)開講

主催

大阪中小企業投資育成株式会社

〒530-6128　大阪市北区中之島3-3-23

TEL 06-6459-1700　FAX 06-6459-1703

企画

株式会社　アタックス・セールス・アソシエイツ

〒450-0002　名古屋市中村区名駅5-27-13

TEL 052-586-8836　FAX 052-586-8832

はじめに

経営者の皆様へ

「営業の量を増やしても質が落ちたら意味がない」「当社は提案型営業だから、量は重要ではない」「量を減らしても営業の質を上げたい」という声がありますが、**はっきり言って営業の「質」はそう簡単に向上しません。**
ロープレ等の研修を受け、「トークがうまくなった」「顧客ニーズの引き出し方を身につけた」としても、**「行動量」である営業の場数をこなさない限り、「質」は向上しません。**「行動量」は、「定量的に」把握することができ、スキルに関係なく確実にアップすることができます。**間違ってはいけないのは、量をこなした結果として営業のスキルアップが図られるということです。**

経営者が営業マネージャーに求めることは「目標予算を達成すること」です。
営業マネージャーは目標予算を達成させるために全ての照準を合わせなければなりません。
もう一度、営業の原点に戻って考えることが重要であると考えます。

営業マネージャーの皆様へ

「自分が動いたら結果が上がるのに、部下が動くといっこうに結果が出ない」ということはありませんか？「結果を出すどころか、部下の行動にまったく変化が見られない」ということはありませんか？
過酷な市場環境の中、「結果」どころか「変化」さえしない営業組織に存在意義はありません。そのためには**営業マネージャーが「正しいマネジメント能力」を身につけ、変化を嫌う部下と対峙していかなくてはならない**のです。
とはいえ、昨今は営業マネージャー自身も目標ノルマを持ち、プレイングマネージャーとして前線に立たなくてはならないケースがほとんどです。そのため**限られた時間の中でどのように部下を教育し、行動を変えさせ、結果を出させられるか**を知らなければなりません。

営業現場の改善で高い評価を得ている研修内容だからこそ可能となる個人コンサルティングに近い研修ですので、ぜひご参加ください。

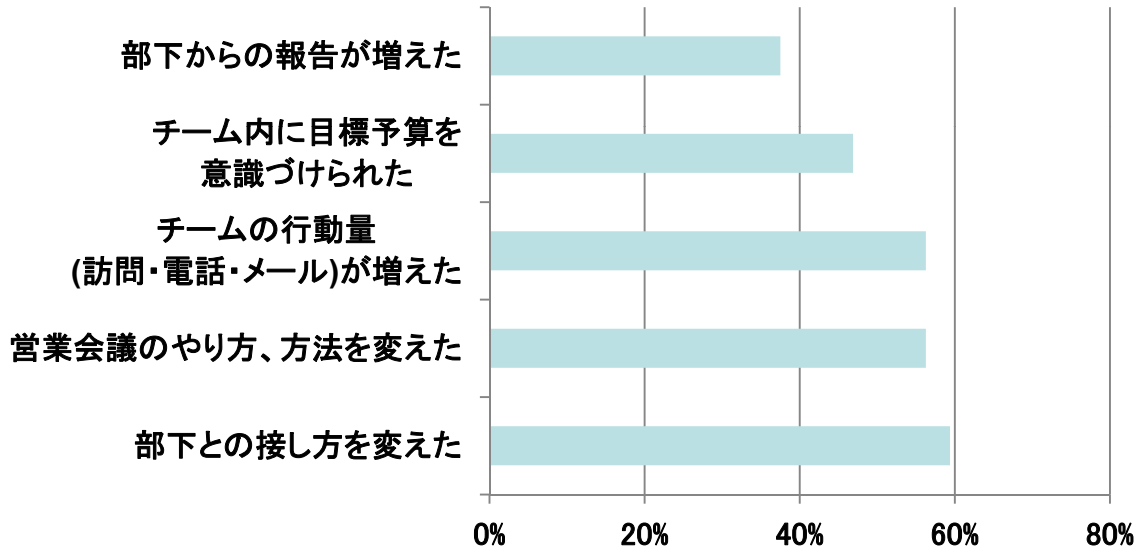
＜本コースは6回にわけて営業マネージャーを鍛えるプログラムです＞

受講生からの声

【研修期間中にチーム内にどのような変化がありましたか】

（複数回答可）

～営業マネージャーの意識が変わり、行動が変わります～



【研修期間中自らの行動で変化したところはありますか】

☆頭で考えるより、感じて行動することを意識できるようになった。

☆受講前よりも目標予算に対して、さらに強く意識するようになり、信頼関係が強くなったと思う。

☆現状維持バイアスを自分自身の中で壊そうと努力している。

☆会議の方法や時間を変えた。何より自分の行動パターンを変えた。

☆部下からの報告を営業日報からではなく、直接コミュニケーションでほぼ毎日聞くようになった。

☆訪問件数が部下を含めて格段に増加し、継続している。

☆KPIを使って部下と共に訪問量を増やし、共通の体感を得たことで、自分の行動に自信ができた。

☆顧客先への訪問回数が以前と比較し、圧倒的に増えました。

☆行動量が増加した。実際にカウントしてみると、案外行動量が少ないことに気がついた。

受講生からの声

【今回の研修が現在のお仕事にどのような点で役立ちますか】

◎各担当者の営業計画、訪問計画を立て、目標達成させていくやり方は、現在のもので間違いないと確信しました。

◎まず自分自身の考え方、現状維持バイアスをはずすこと又は変えることからはじめることが重要だと思います。

◎現状意識を打破することによって、目標達成に向けての考え方が変わり、「体験×回数」を実践することができるようになった。とにかく「意識」が変わりました。

◎具体的に訪問件数を増やす目的、理由付けが明確になり、部下に伝え、知識面だけでなく、意識させ変化させることができると思う。

◎行動＝目標予算達成という、今まで忘れていた初心を思い出すことができ、今後に役立てたいと思います。

◎研修で立てた行動目標を達成するために、多くの得意先を訪問し、こちらが売り込みしなくても噂広がり、新規訪問がやりやすくなった。目に見えないところでも効果が出ることに気づいた。

◎売上目標達成について、常にポジティブな発想になる。

【今回の研修で新たな「気づき」が得られたところはどのような点ですか】

☆間を空けずに訪問することにより、会話の幅がみるみる広がることを経験させていただいた。

☆若い頃から上司に言われ続けてきたことと同じ内容もあったが、言い方・やり方が変わるだけで部下の受け取り方、動き方、効果がこうも違うのかと驚いた。

☆「問題は当事者が認識するまで悪化する」という言葉が印象に残りました。

☆もっと早期にこのコースを受講できれば良かった。

☆行動目標を達成すること、させることの重要性を学ぶことができました。

☆同じ時間でいかに効率良く営業を行うか、管理を行うか、とても参考になりました。

☆今まで「こんなに件数を増やせない」「こんなことできない」と考えていたことが、横山先生の「現状維持バイアス」を外すことを意識すると意外に受け入られた。

☆現状維持バイアスを外さないと何も変わらない。

☆経験と体験の違いに気づいた。経験は進歩しないが、体験は考え方、行動を進歩させる。行動し、体験を積み重ねる基本を大事にしたい。

募集要項

◇対　象◇　営業マネージャー・管理者
（徹底指導の研修ですので、参加意欲の著しく低い方のご参加はお控え下さい）

◇日　時◇　第1回　4月25日(水)　　第4回　7月26日(木)
第2回　5月24日(木)　　第5回　8月23日(木)
第3回　6月27日(水)　　第6回　9月27日(木)
＜各日10:00～17:00（昼食休憩12:30～13:30）＞

◇講　師◇　横山 信弘 氏（株式会社アタックス・セールス・アソシエイツ　取締役副社長）

日立製作所に在籍中、100名以上の営業の動きをモニタリングし、ベストプラクティスを分析し、独自の営業行動理論を構築。現在は仕組みによる現場の「見える化」のみならず、従業員の目標を達成させるため、現場に入り込むコンサルタントとして活躍中。エクセルシートや文房具を使って、実践的なマネジメントツールを構築するユニークなセミナーは人気を博している。（年間5,000人以上の経営者・マネージャーを動員する。）
　また、「脳の取扱説明書」として知られるNLP技術を駆使し、営業のモチベーションを飛躍的に向上させるテクニックには定評がある。

◇場　所◇　投資育成　セミナールーム
〔大阪市北区中之島3－3－23　中之島ダイビル28階〕

◇参加費◇　1名につき　178,000円（投資先企業価格・消費税込・昼食含まず）
〃　　198,000円（一般企業価格・消費税込・昼食含まず）

◇お申込◇　①冊子裏申込書に必要事項をご記入の上、事務局までFAXにてご送付下さい。
②参加申込書到着後、受付書(兼請求書)、会場略図をご送付いたします。
③ご入金後の取消しの場合、参加費の返金はいたしかねますので、代理の方のご参加をお願いします。
④お申込が10名に達しない場合は中止させていただきます。

◇問合先◇　大阪中小企業投資育成株式会社　（担当：森下・三竿）
〒530-6128　大阪市北区中之島3-3-23　中之島ダイビル28階
TEL (06)6459－1700　FAX (06)6459－1703

カリキュラム

第1回：「目標予算を達成させる思考と技術」
第2回：「目標予算を達成させるスケジューリング／時間管理術」
第3回：「目標予算を達成させる営業会議」
第4回：「目標予算を達成させる仕組み／マネジメントツール」
第5回：「目標予算を達成させるコミュニケーション手法」
第6回：「目標予算を達成させるために、
研修後の「6ヶ月間」について徹底討論！」

テーマはそれぞれ「目標を達成させる―思考」「―計画」「―会議」「―コミュニケーション」「―仕組み」の5つ。そして第6回目において研修終了後6ヵ月間の具体的なアクションまでコミットメントしていただく現場実践型の研修です。
100種類の知識を得ても、行動がゼロであれば研修効果もゼロです。本スクールの特色は、「自分の行動をどう変えるのか」「部下の行動をどう変えさせるのか」というテクニックを脳科学的に解説し、「現状に甘んじているマネージャー」は許さないという姿勢で講師は徹底指導します。
※なお、意欲が著しく低い方の参加は堅くお断りいたします。

◆基本的な流れ

【１回目】
〔テーマとなる知識の習得〕
↓
〔目標達成へむけた課題の抽出〕（研修で得た気付きをもとに）
↓
〔行動目標（KPI）の設定と発表（プレゼンテーション）〕（現場で自分が何を実践するのか）

↓（１ヶ月間の現場での実践）

【２回目】
〔テーマとなる知識の習得〕
↓
〔実践を受けての気付きの共有とKPIの改善〕

↓（１ヶ月間の現場での実践）

【３回目以降】
〔知識の習得と同時に現場でのPDCAサイクルの習慣化〕

【６回目】
〔各回テーマの総括〕
↓
〔研修終了後６ヵ月間、自身が会社で実践する目標と行動をコミットメント〕

第1回：「目標予算を達成させる思考と技術」

◆開催日時： **2012年　4月25日(水)　10:00～17:00　(12:30～13:30昼食休憩)**

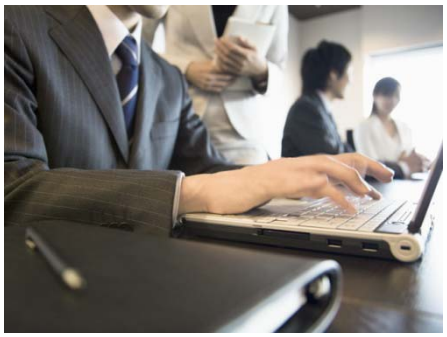
組織全体で目標を達成させるうえで、営業マネージャーがすべきことは部下に指示・アドバイスをすることではありません。部下が能動的に考え、行動する習慣を身につけさせることです。
そのための仕組みとコミュニケーション方法を科学的な理論でお伝えいたします。

1. 予算を達成させるマネージャーとは(10:00～)
   1)マネージャーの仕事は「目標予算を達成させること」
   2)他社へ行っても通用する人材か？「市場価値」について
   3)過大な目標にもコミットするから成長できる！
   4)「目標の高さ」と「ストレスの強さ」に相関関係はない
2. 予算を達成させるマネージャーの考え方
   1)営業力をアップしても予算は達成しない！
   2)「営業力」よりも「営業量」に着目する！
   3)意識改革は行動改革が出来てはじめて成功する
   4)営業を納得させる予算の伝え方
3. 『予算達成脳』を作り上げる
   1)目標予算は経営陣が考えるもので、営業が積み上げるものではない
   2)「達成する」ではなく、「達成させる」ための行動習慣
   3)「予算達成脳」を作る「空白の原則」
   4)予算達成に脳をフォーカスさせる「焦点化の原則」
4. 予算を達成させる行動マネジメント(13:30～)
   1)行動しながら考えさせる習慣を身につけさせる
   2)「頭でっかち」は百害あって一利なし
   3)苦手意識は「場数」で克服する・・・刺激馴化の法則
   4)行動が増えるから、結果的に「効率化」が実現する
5. 予算達成し続けるための予材管理
   1)案件管理でも予実管理・先行管理でもない「予材管理」の考え方
   2)プロセス管理の功罪
   3)予算から逆算した営業管理
   4)予材管理の効果と運用法
6. 予算を達成させるためのKPI設定(グループワーク)
   1)課題の抽出　予算達成のために「自分」がやるべき事
   2)課題の分類　いつまでに改善するのか？
   3)課題の分解　予算達成のための具体的行動、阻害要因は何か？
7. KPIを100%行うコミットメント(全員プレゼンテーション)(17:00終了予定)
   1)プレゼンテーション (KPIの目的と具体的なアクションプラン)
   2)コミットメントの本当の意味 (できないとは言わせない仕組み)

第2回：「目標予算を達成させるスケジューリング／時間管理術」

◆開催日時： **2012年　5月24日(木)　10:00～17:00　(12:30～13:30昼食休憩)**

どんなに管理統制の仕組みを構築しようとも、営業を時間単位で監視することはできません。
営業は自らが考え、タイムマネジメントできないと周囲に振りまわされてばかりいることになります。
部下が主導権を握って営業活動できるように、時間管理のテクニックをお伝えいたします。



1. 計画営業の考え方1（10:00～）
   1)「待ち」の営業マンを正規雇用する必要があるのか？
   2)攻めるためには「計画」は不可欠
   3)スケジューリングができない営業マンは他企業で通用しない
   4)主導権を握るために、まず時間を確保する！
2. 計画営業の考え方2
   1)「アポ」と「タスク」の使い分け
   2)「新規顧客」が先で「既存顧客」が後になる理由
   3)社内業務は最後の最後にまわす
   4)新規開拓／休眠顧客開拓用の管理シートの紹介
3. 業務の棚卸し
   1)成績がよくても業務分担できない営業マンはダメ
   2)シンプル業務の棚卸しの方法
   3)業務棚卸しシートの紹介
   4)定期モニタリングのための3つのテクニック
4. 営業の生産性アップ（13:30～）
   1)生産性向上／効率化を目的にすると必ず失敗する
   2)ムリ・ムダ・ムラをなくすためには「混乱」を恐れない
   3)まずは顧客アプローチ量を徹底的に増やす！
   4)5S（整理・整頓・清潔・掃除・躾）は営業の基本
5. 時間管理術（タイムマネジメント）
   1)「時間がない／忙しい」は最低・最悪の言い訳
   2)時間がないのではなく、やりたくないだけ
   3)時間感覚を身につけさせる仕組み
   4)優先順位の付け方「緊急・重要マトリックス」
6. スケジューリングの技術／裏技
   1)個人・組織のスケジュールの見える化
   2)手帳の選び方／使い方
   3)グループウェアの活用方法
   4)メールの受信トレイは「仕事の地図」
7. 検証と行動計画の見直し（全員プレゼンテーション）（17:00終了予定）
   1)KPIを実行した体験を通じての気付き
   2)気付きを検証し行動計画の修正と見直す
   3)気付きの共有と次回に向けた再コミットメント

第3回：「目標予算を達成させる営業会議」

◆開催日時： **2012年　6月27日(水)　10:00～17:00　(12:30～13:30昼食休憩)**

多くのセミナー受講者から聞く営業会議の悩みは、
①報告で終わっている、②目的がわからない、③次のアクションが決まらない、の3つです。
営業会議は2週間に1度、30分程度で十分です。
そのための会議の方針と運営の仕方などをレクチャーします。

1. なぜ日本人は会議がヘタなのか？（10:00～）
   1)「日本人は会議がヘタ」をきちんと認識すべき
   2)会議がはじまるまでの絶対的なルール
   3)会議運営方針の紹介
   4)会議費算定シートの紹介（会議はタダではない）
2. 「報告」で終わらせない営業会議のために……
   1)マネージャー失格コメント集の紹介
   2)営業に現状を「話させる」ことが会議を長くする最大の要因
   3)会議は議事録を書くな、コミットメントリストを持ち歩け
   4)「30分で終了」を目標にする理由
3. 営業会議のルール
   1)営業会議の機能は3種類だけ
   2)会議機能によって異なる「机・椅子の配置、座る順序」
   3)会議室に携帯電話やパソコンを持ち込むな！
   4)議事録を書くな、コミットメントリストを持ち歩け
4. 営業会議を始めたら……（13:30～）
   1)「Yesセット」を使って会議参加者を洗脳
   2)まずは前回のコミットメント確認
   3)資料は最後に配布するか、一枚一枚配布する
   4)営業の動きをマクロの視点で見る。細かい動きに惑わされるな
5. 言い訳をさせないヒアリング手法
   1)「イエスバット法」でまず相手を認めよ、否定から入らない
   2)絶大な効果を発揮する「バックトラッキング」
   3)「パラフレージング」で真相を見極める
6. 正しい進捗を確認するヒアリング手法
   1)基本はオープンエンドクエスチョン
   2)状況を掘り下げる質問テクニック
   3)プリフレームを使い、「こうも考えられるよね？」
7. 営業会議を終了する前に……
   1)最悪の終わり方「じゃ、そういうことで」
   2)無責任な終わり方「何かあれば相談に来い」
   3)次回の会議をスムーズに行うための終わり方
   4)「会議終了」前に確認すべき4項目
8. 検証と行動計画の見直し（全員プレゼンテーション）（17:00終了予定）
   1)KPIを実行した体験を通じての気付き
   2)気付きを検証し行動計画の修正と見直す
   3)気付きの共有と次回に向けた再コミットメント

第4回：「目標予算を達成させる仕組み／マネジメントツール」

◆開催日時： **2012年　7月26日(木)　10:00～17:00　（12:30～13:30昼食休憩）**

営業に対する最大の難敵は営業日報である、と言われるほど営業日報は意味のないツールです。
書かせれば書かせるほど営業の時間を奪い、モチベーションを下げさせます。
今回はエクセルで簡単にできる、目標を達成させるマネジメントツールの設計方法と事例を紹介します。

1. 営業マンの行動を変えるための「ツール」とは？（10:00～）
   1）脳の「焦点化の原則」を利用して、数字と色合いを決める
   2）脳の「空白の原則」を利用して、表示・入力項目を決める
   3）たった一つの「運用ルール」で営業マンは必ず入力する！
   4）営業マンの「苦手意識」を克服させるキラートーク
2. ルートセールス管理シート
   1）営業個人が予算達成を強く意識しているかの「見える化」
   2）どの活動がどの成果に結びついているかの「見える化」
   3）目標と実績とのギャップを埋める営業材料の「見える化」
   4）営業の活動量の「見える化」
3. 案件型セールス管理シート
   1）数字をどの顧客で作るかの「見える化」
   2）機会損失の「見える化」
   3）案件規模の「見える化」
   4）受注平準化の「見える化」
4. 新規開拓型管理シート（13:30～）
   1）撤退基準と現状の数値的な「見える化」
   2）営業経費と売上バランスの「見える化」
   3）「気合と根性」の定量的な「見える化」
   4）「いずれ業績は上向く」という淡い幻想もこのシートにかかれば・・・
5. その他の営業管理ツール
   1）新規顧客開拓／休眠顧客開拓管理シートの紹介
   2）ホームページ連携 営業管理シートの紹介
   3）営業部全体の業績管理シートの紹介
   4）SFA／CRMはどう選べばいいのか？
   5）計画営業をするための、スケジュールソフトの使い方
   （アウトルック、ノーツ、サイボウズ、デスクネッツ等）
6. 検証と行動計画の見直し（全員プレゼンテーション）（17:00終了予定）
   1）KPIを実行した体験を通じての気付き
   2）気付きを検証し行動計画の修正と見直す
   3）気付きの共有と次回に向けた再コミットメント

第5回：「目標予算を達成させるコミュニケーション手法」

◆開催日時： **2012年　8月23日(木)　10:00～17:00　(12:30～13:30昼食休憩)**

会議も管理シートも、所詮上司と部下とのコミュニケーションを促進させるツールに過ぎません。
部下と面と向かってコミュニケーションをしない上司はどんな仕組みを使っても成果を出すことは無理でしょう。
今回は部下の行動改革を促すコミュニケーション技術をあますことなく紹介いたします。

1. 信頼関係の構築法1（10:00～）
   1）部下と信頼関係（ラポール）がなければ
      何もはじまらない
   2）コミュニケーション技術の復習
   3）ペーシング／ラポール／リーディング
   4）覚えておくべき3つのコーチング技術
2. 信頼関係の構築法2
   1）情熱がなければマネージャー職は降りよ！
   2）人間を動かすのは「理論」ではなく「感情」
   3）すぐに結果を求めるからへこたれる
3. どのように「人」は変わることができるか
   1）リフレームのポイントは「分離」
   2）「体験」の正体を突き止めろ！
   3）環境レベルから変化させるテクニック
   4）コミュニケーション技術により人を変化させる
4. 意識と無意識（13:30～）
   1）人を変化させるのに、なぜ「意識改革」は
      効果がないのか
   2）無意識の力は2万倍
   3）意識は方向を決めることしかできない
   4）アソシエイト／ディソシエイト
5. ペーシング技術（基礎編）
   1）チューニング　……相手との周波数の合わせ方
   2）イエスセット　……イエスを3度以上もらう技法
   3）バックトラッキング　……簡単にイエスを取得する話法
   4）イエス・バット法　……キング・オブ・応酬話法
6. ペーシング技術（応用編）
   1）ランチョンテクニック
      ……飲食をともにしながらの相手との交渉術
   2）ディレイテクニック
      ……怒りの感情をコントロールするテクニック
7. リーディング技術（基礎編）
   1）バンドワゴン効果　……集団思考を活用した説得術
   2）ハード・トゥ・ゲット・テクニック……選民意識で訴える説得術
   3）Iメッセージ（アイメッセージ）……代表的なコーチング技術
8. リーディング技術（応用編）
   1）刺激馴化
      ……「インパクト×回数」の考え方で習慣化させる技術
   2）ドア・イン・ザ・フェイス・テクニック
      ……譲歩の返報性を利用した話法
   3）フット・イン・ザ・ドア・テクニック
      ……小さな依頼から大きな依頼
   4）アズ・イフ・フレーム
      ……新たな可能性を感じさせる話術
9. 研修の総まとめ
   1）徹底したコミュニケーション演習1
   2）徹底したコミュニケーション演習2
   3）徹底したコミュニケーション演習3
10. 検証と行動計画の見直し（全員プレゼンテーション）
   （17:00終了予定）
   1）KPIを実行した体験を通じての気付き
   2）気付きを検証し行動計画の修正と見直す
   3）気付きの共有と最終のコミットメント

第６回：「目標予算を達成させるために、研修後の「6ヶ月間」について徹底討論！

◆開催日時： **2012年　9月27日(木)　10:00～17:00　(12:30～13:30昼食休憩)**

企業の営業スタイルや外部環境は常に変化しています。売上や利益が研修期間内に確実に増加できるとは限りません。しかし受講者の行動習慣を変化させ、営業組織に大きな影響を与えることはできます。
研修を研修で終わらせないために、これまで学習したこと、そして現場で実践してきたことのギャップを、他企業の営業マネージャーそして講師と徹底的に討論し、解決します。
そして研修後の「6ヶ月間」について全員の前でコミットしてもらいます。本マネージャー特訓コースの最大の山場です！

1. 目標予算達成に向けた「焦点化」について
   研修により、個人・組織がどのぐらい目標予算に焦点があたったかの検証

2. 「計画営業」と「効率化」について
   研修により、どのぐらい業務分担、効率化ができたかの検証

3. 営業会議の目的と運用について
   研修により、どのぐらい会議を変え、組織内コミュニケーションが活性化したかの検証

4. 営業管理ツールの運用について
   研修により、カスタマイズした管理ツールに関する徹底検証

5. 上司と部下とのコミュニケーションについて
   研修により、習得したコミュニケーション技術のおさらい

※ すべて受講者同士でグループ討議し、その後、講師と徹底して討論をおこない、受講者自身コミットメントをしていただきます。

6. 全員プレゼンテーション
   研修後6ヶ月間の実活動におけるアクションプラン発表

会　場

大阪市北区中之島３－３－２３　中之島ダイビル２８階
大阪中小企業投資育成㈱　セミナールーム

お問合わせ先

本スクールに関するお問合せはこちらへ

TEL　０６-６４５９-１７００ 大阪中小企業投資育成株式会社（担当　森下・三竿）

アタックス・セールス・アソシエイツに関してはこちら：　０５２－５８６－８８３６　（担当：岡本）

FAX(06)6459－1703

大阪中小企業投資育成株式会社 三竿行

『 営業マネージャー特訓コース（第３期）』参加申込書

～後日受付書（兼請求書）を発行致します。～

会社名	(カナ)	
所在地	〒	
受講者名	所属・役職名	氏名
	①	(カナ) [　　歳]
	TEL(　　)　　－　　FAX(　　)　　－	E-Mail
	②	(カナ) [　　歳]
	TEL(　　)　　－　　FAX(　　)　　－	E-Mail
	③	(カナ) [　　歳]
	TEL(　　)　　－　　FAX(　　)　　－	E-Mail
連絡担当者 （ご請求先）	所属・役職名	氏名(カナ)
	TEL(　　)　　－　　FAX(　　)　　－	E-Mail
通信欄		

当該参加申し込みの情報は本セミナー講師機関と共有いたしますが、本セミナー以外の目的で利用することはありません。